

Autora: Ing. Martha L. Aballí Piedra.

Acerca de la Eficacia en la Gestión de Calidad

Introducción.

La excelencia y competitividad representan una meta obligada para cualquier organización que se desempeñe en el contexto actual, caracterizado por una elevada complejidad, dinamismo e inestabilidad en el mercado y por la ocurrencia de importantes transformaciones económicas a escala internacional. La globalización, el desarrollo acelerado de la tecnología, la existencia de consumidores mucho más conocedores y exigentes; han provocado un cambio radical en el paradigma de la gestión. Numerosas empresas han emprendido el camino hacia la excelencia sobre la base de obtener alguna ventaja competitiva distintiva, la calidad constituye un factor básico para alcanzar la competitividad, ofrecer un producto de calidad superior a un precio competitivo ha resultado una ventaja competitiva perdurable para las empresas líderes.

La empresa es más eficaz cuando llega a personalizar su respuesta para la necesidad de cada cliente, cuando conoce por anticipado una necesidad potencial no expresada todavía. Pero la calidad no es simplemente un conjunto de técnicas o de métodos, es también una vía segura para alcanzar una gestión eficaz, a corto y mediano plazo y de incrementar la eficiencia de la gestión a mediano y largo plazo. Es también un estado de espíritu que debe traducirse en una modificación del comportamiento del personal. Sin la integración de éste, la mejora de la calidad presenta el carácter de un sistema inanimado (en el sentido literal del término: sin alma).

Una de las principales formas de diferenciar los servicios de una empresa es proporcionar, de forma consistente, una calidad de servicios superior a la de la competencia. La esencia es igualar o superar las expectativas de calidad de los servicios, que se forman sobre la base de las pasadas experiencias y publicidad de la empresa. Los consumidores escogen sus proveedores de servicios y una vez que han recibido el servicio lo comparan con sus expectativas; si la percepción de la calidad del servicio es inferior a sus expectativas, los clientes pierden interés, si las igualan o superan estarán dispuestos a optar nuevamente por el servicio.

La gestión de la calidad es un servicio que recopila información, basándose en la masa de datos de que dispone cada proceso de producción y actividad de servicio; la calidad extrae todo aquello que tiene más significado de lo que tiene menos para lograr una mayor satisfacción del cliente.

El propio desarrollo de la humanidad ha propiciado importantes cambios, dentro de ellos se pueden citar como los más significativos: la aparición y desarrollo de nuevas tecnologías; el aumento del tamaño de las empresas; y la competitividad entre las mismas y la utilización de nuevas herramientas de gestión.

Entre los propósitos de toda empresa debe estar la evaluación de la calidad mediante el análisis de la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la gestión de sus decisiones.

La competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa, los beneficios se aseguran a base de asignar los escasos recursos para aquellos entornos turbulentos y cambiantes, así como de aquellos potenciales en que una empresa se diferencia de las otras (Nogueira Rivera, 2003)

La idea que una organización es un proceso de satisfacción al cliente y no un proceso de bienes de servicios y vital para todo empresario.

Entre los años 1990 y 2000 el país invierte grandes recursos en el proceso de recuperación de la Industria Cubana, principalmente en la Generación de Energía Eléctrica. Se introducen en el país tecnologías de punta en la instrumentación, el control y las modernizaciones realizadas en las CTE (Centrales Termoeléctricas).

Se observa el nacimiento y obligatoriedad de estrictas disposiciones con relación al medio ambiente, ahorro de fuentes de energía y seguridad operacional e industrial, todo esto ocurre mientras que en Cuba, existió una paralización total durante el período especial, además de la carencia de piezas de repuesto debido a que el 90% de estas provenía del campo socialista trayendo consigo el deterioro de las mismas.

Es de todos conocidos la influencia y las dificultades que a partir del 2000 sufre el país por el paso de los diferentes ciclones que azotan a la parte Occidental

del país, surgiendo una nueva etapa en la Generación de Electricidad, al incorporarse a la misma los Grupos Electrógenos de Diesel que forman parte de los Programas de la Revolución.

En una segunda etapa se introducen al país los Grupos Electrógenos de Fuel Oil como régimen base del Sistema Electro Energético Nacional y de esta forma surge la necesidad de crear una Empresa que se dedique a darle mantenimiento a estos equipos y sus accesorios, con tal objetivo se crea en abril del 2007, la Empresa de Mantenimiento a Grupos Electrógenos de Fuel Oil (EMGEF)

La introducción de acciones planificadas, que consideran que la calidad abarca a todas las áreas de la Empresa, desde el diseño del servicio hasta la entrega del mismo al cliente. Se basa en asegurar que se lleven a cabo los procesos necesarios para que los productos y los servicios, satisfagan al cliente.

La EMGEF surge teniendo en su organización un conjunto de metodologías, procedimientos y reglamentaciones que organizan íntegramente la actividad de mantenimiento de los equipos básicos y auxiliares instalados en las diferentes Centrales Eléctricas de Fuel Oil instaladas. El mantenimiento de los equipos se planifica a partir de las horas de explotación de las Centrales eléctricas, es preciso señalar que a partir de la puesta en marcha de las mismas se comienza a registrar y controlar las horas de explotación de cada uno de los grupos electrógenos que la componen (se entiende por grupo electrógeno a un motor, generador, transformador de salida y equipos auxiliares que garantizan la generación de electricidad).

La necesidad de organizar adecuadamente el Servicio de Mantenimiento, con la introducción de programas de mantenimiento preventivo y el control del mantenimiento correctivo, nace hace varias décadas en base al objetivo de optimizar la disponibilidad del equipamiento.

La introducción de acciones planificadas que consideran que la calidad abarca a todas las áreas de la empresa, desde el diseño del servicio hasta la entrega del mismo cliente, se basa en asegurar que se lleven a cabo los procesos necesarios para que los servicios satisfagan al cliente.

Justificativa del problema.

El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados para permitir el logro de los resultados planificados y se gestionen como un sistema.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo, sino por qué lo hace y para quien lo hace; puesto que la satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

Si tenemos en cuenta que la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

La EMGEF es una empresa que presta servicios de mantenimiento, por lo que la UEB de Mantenimiento a Grupos Electrónicos de Fuel Oil Matanzas, presenta dentro de sus objetivos el mantener la disponibilidad (Capacidad para generar electricidad durante un período de tiempo determinado) en las Centrales Eléctricas de Fuel Oil a través de su gestión de calidad, teniendo en cuenta un conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que su servicio va a satisfacer los requisitos de calidad requeridos.

Si tenemos en cuenta "que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso" según nos plantea uno de los principios de de la Norma ISO 9000-2000, y se establecen un conjunto de requisitos para garantizar la calidad de los servicios que llegan a los clientes, logrando con ello la satisfacción de los mismos, entonces nos planteamos:

Problema Científico:

¿Como evaluar la eficacia de la gestión de calidad en la UEB de Mantenimiento a Grupos Electrónicos de Fuel Oil Matanzas?

Hipótesis:

Si se implementa un procedimiento adecuado se podrá evaluar y analizar la eficacia de la gestión que realiza la UEB de Mantenimiento a Fuel Oil Matanzas.

Objetivo General:

Implementar un procedimiento para la evaluación y análisis de la eficacia de la gestión de la UEB de Mantenimiento a Fuel Oil Matanzas.

Objetivos específicos:

- Elaborar el marco teórico referencial teniendo en cuenta los conceptos, teorías y metodologías según el tema seleccionado.
- Evaluar el nivel de satisfacción del cliente y determinar las causas que generan el mismo.
- Realizar un análisis causal del enfoque externo e interno.

Variable Dependiente:

- La eficacia de la gestión de calidad en la UEB de Mantenimiento a Grupos Electrónicos de Fuel Oil Matanzas

Variable Independiente:

- Evaluación de la satisfacción del cliente.
- Análisis causal.

Para el desarrollo de esta investigación se emplearan métodos teóricos y empíricos tales como: de análisis y síntesis, histórico y lógico, de inducción y deducción, hipotético, estadísticos, entrevistas y encuestas, herramientas básicas de diagnóstico, así como el procesamiento computacional de los resultados, mediante el software SPSS, método Delphi, Kendal, causa y efecto, tormenta de ideas, Pareto.

La presente investigación se estructura en tres capítulos:

Capítulo I. Fundamentación teórica y revisión bibliográfica.

Capitulo II. Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación, así como una breve descripción y se hace el diseño de la investigación.

Capítulo III: Análisis de los resultados obtenidos por la implementación del procedimiento elaborado.

Capítulo I

Marco Teórico Referencial.

Se dedica al estudio del marco teórico en el cual se destaca una revisión bibliográfica acerca de los conceptos básicos presentes en el sistema de Gestión de Calidad en empresas de servicios, se exponen conceptos y definiciones teóricas de diferentes autores.

1.1. La calidad. Generalidades.

El creciente desarrollo científico técnico ha facilitado el proceso de globalización y la existencia de clientes más informados, exigentes y preocupados por los problemas medioambientales. El mercado dominado por la sobreoferta, la competitividad, la moda y la inestabilidad, exige la entrega de productos con alto valor percibido y de calidad, que potencien la satisfacción de los clientes y su fidelización, para mantener así la cuota de mercado o ganar nuevos clientes e incrementar la misma; como vías seguras para obtener beneficios y ser competitivos.

La calidad ha tomado diferentes significados a lo largo de los años. A principios de siglo fue sinónimo de inspección; en la década de los cuarenta tomó una connotación estadística; hacia los años sesenta se extendió fuera del área de producción para incluir todas las otras funciones, utilizando para ello el concepto de control total de la calidad, donde la organización entera se movilizó para ayudar a producir un producto de calidad; hoy en día el término calidad se está expandiendo para incluir cero defectos, mejora continua con un enfoque al cliente.

La calidad es una categoría que trata de representar la satisfacción de los clientes a partir de niveles altos de prestación de servicios a los mismos, y se manifiesta tanto en la esfera productiva como en los servicios.

Según la Norma ISO 9001 la **calidad** no es más que el grado de acercamiento a las necesidades y expectativas de los consumidores, dándole cumplimiento a

las mismas para lograr la satisfacción, que este le transmite al entorno, generando más satisfacción.

El significado de calidad desarrollado por el estilo japonés de control total de la calidad conocida por sus siglas WQCS, resume de forma explícita la complejidad y el alcance de esta categoría y permite además su correcta operatividad en correspondencia con las exigencias actuales y los principios de la gestión de la calidad total. Para el WQCS la calidad posee dos significados básicos:

Significado global: Está muy relacionado al alcance, complejidad y criterios expuestos anteriormente que han sobredimensionado esta categoría y hacen difícil su medición. En la actualidad el cliente no solo espera recibir un producto, sino que sus demandas van más allá del bien obtenido, por lo que este percibe la calidad como la entienda, expresado en servicio, precio, fiabilidad, rapidez, profesionalidad, durabilidad, variedad, etc.

Significado Operativo: Permite dar operatividad a la calidad a partir del criterio del cliente y específicamente mediante su satisfacción; pero con un enfoque proactivo y de proceso, al considerar la calidad de cada salida.

Significado de calidad negativa y calidad positiva. Expresan las formas posibles de gestionar la calidad, reactivamente, en función de resultados o pro activamente, a partir de las necesidades del cliente. Estos significados son similares a la calidad de conformidad (la calidad negativa) y a la calidad de diseño (la calidad positiva).

Ø Calidad negativa: es la desviación (negativa precisamente) entre lo que se obtiene y lo que se debería obtener para alcanzar las expectativas: tiempos de entrega no respetados, demasiados defectos en los productos, procedimientos excesivamente complicados, eficacia de las máquinas inferior a la prevista, excesiva tasa de devoluciones.

Ø Calidad positiva: es la forma de tratar de dar siempre a los clientes algo que aumente su nivel de satisfacción. Se debe trabajar esto de forma proactiva, analizando el proceso antes de obtener los resultados.

Diferentes autores han definido la calidad como :

E.W. Deming (1989): Calidad no significa el logro de la perfección, significa la producción eficiente que el mercado espera. Ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes.

J.M. Juran (1994): Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es "la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

NC ISO 9000:2005: Es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

P.Crosby (1996): La explica desde una perspectiva ingenieril como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es "hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

A. Parasuraman, B. Zeithaml y L. Berry (1985, 1988). Calidad es la discrepancia entre lo esperado y lo percibido.

L. Berry, (1988). "La calidad es un tema de servicio, o sea la calidad debe ser previsión, no una ocurrencia tardía. Debe ser un modo de pensamiento que influya cada paso del desarrollo de nuevos servicios, nuevas políticas, nuevas tecnologías y nuevas instalaciones.

Feigenbaum (1991): Calidad es el resultado total de las características del producto o servicio que en sí satisface las esperanzas del cliente. Según éste autor, es la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento; a través de los cuales el producto en uso satisface las expectativas de los clientes a un costo que les represente valor.

Kaoru Ishikawa (1988): Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Harrington (1990): Es cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio

que pueda pagar y a un costo que se pueda soportar.

Schroeder (1992): Calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente. Cada persona define la calidad con sus complementos.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985): Definen la calidad del servicio como el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los clientes.

Galgano (1995): Describe a la calidad como la satisfacción del cliente, afirmando que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales e insiste en su significado global.

NC ISO 9000:2005. Es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

NC ISO 9001:2008: Promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos"

Calidad de gestión. Es la mejora sistemática de la eficacia, eficiencia y efectividad. A través de concebir a la organización como un sistema abierto que interactúa con el entorno y está formado por varios sistemas los cuales tienen como núcleo básico los procesos de la organización.

1.2 Eficacia: "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

Algunos criterios sobre eficacia:

Drucker, P. es la habilidad para determinar objetivos apropiados "hacer las cosas correctas"

Ansejo Sebastián (1999) "es calcular la capacidad exacta de las instituciones para dar servicio en condiciones ordinarias, es decir, lo que se puede conseguir en condiciones ordinarias, es lo que se planifica y programa. Se refiere a la actividad.

Ramos Dominguez. (2004) "se logra cuando en el desempeño del trabajo se cumplen los reglamentos, normas, procedimientos, actividades y acciones propuestas, y los resultados son satisfactorios". **Es hacer bien las cosas.**

Noda Hernández (2004). es la relación entre los resultados logrados y los propuestos; o sea, **permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.** La eficacia se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos. No obstante, este indicador sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado"

(Soler, 2001) La eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir el 100% del servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Es decir, se entiende por eficacia la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, se habla de eficacia. La eficacia es el "Qué"

(Beas, 2007) Es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad, las metas y objetivos establecidos.

(Kilian ,2004): "La obtención de los resultados deberá exigir la menor cantidad de eventos posibles. El encuentro y la fricción deberán minimizarse, y solo producirse como eventos encadenados integral y orgánicamente orientados hacia los resultados"

(NC ISO 9000-2005) es el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficacia implica:

- Análisis de la correspondencia entre resultados y objetivos.
- Alto nivel de movilización y de compromiso con los trabajadores.
- Capacidad de liderazgo.
- Conocimientos.

Vigor, virtud, firmeza y validez.

Evaluación. Es un proceso que consta de dos actividades fundamentales y que se realiza a través de indicadores:

Medición  Comparación

Los indicadores son mediciones del funcionamiento de un proceso, estos pueden ser de eficacia, eficiencia o efectividad, tanto globales o de resultado del proceso, como auxiliares o de proceso. Ellos indican cómo marcha la empresa y cuán competitiva es.

Indicadores globales o de resultados: Informan qué ha pasado. Salidas de un proceso (la información es a posteriori).

Indicadores auxiliares o de proceso: Informan de lo que pasa (proceso en marcha). Mide lo que está pasando (información se obtiene a priori). Los Indicadores de proceso son inductores de los indicadores de resultados.

Los indicadores deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Útil, que sirva realmente para la mejora.
- Expresable en forma de índice.
- Ligado a un objetivo.

- Fácil de calcular.
- Auto explicativo.

Los indicadores de eficacia miden lo bien o lo mal que un proceso cumple con las expectativas de los clientes del mismo. Ejemplos de ello son: satisfacción del cliente, calidad percibida, nivel de liderazgo y nivel de formalidad de los estándares.

Los indicadores de proceso son inductores de los indicadores de resultado.

La mejora de la calidad implica un salto a un nivel superior o nuevo estado planificado. Debe ser cuantificada a través de la dinámica de los indicadores o por la reducción de la variabilidad de los procesos.

Eficiencia: "Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

La eficiencia se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar y la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

Por lo tanto, da una medida de la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Estamos hablando de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios. La eficiencia es el "Cómo". **(Soler, 2001)**.

La eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. . **(NC ISO 9000-2005)**

La eficiencia y la eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con eficiencia, por grande que sea esta, ya que no hay nada más inútil que hacer eficientemente, algo que no tiene ningún valor y que no contribuye en nada para la organización. Por eso es necesario preguntarse si lo que se hace vale para algo. (Fernández, 2007)

Sin embargo, en las organizaciones "NO-BASTA" con ser únicamente eficientes, las organizaciones modernas buscan algo más que eso, y eso es la eficacia. Cuando un comando alcanza las metas u objetivos que le impone la institución, decimos que es eficaz. Entonces la eficacia se refiere a los

resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para lograr una efectividad adecuada se deben priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar tus objetivos y metas previstas, por lo debes de asegurarte que lo que hagas valga la pena y conduzca a un fin. (Fernández, 2007)

Calidad de conformidad: Se centra en lograr la conformidad; se reduce a actuar sobre las desviaciones o no conformidades.

Calidad de Diseño: Es la calidad que se incorpora al producto durante la etapa de diseño.

Calidad esperada (implícitas): Conjunto de características que los clientes dan por supuesta.

Calidad percibida (establecidas o expresadas): Conjunto de características que los clientes demandan explícitamente. Se determina con la satisfacción del cliente. (Cronin y Taylor, 1994)

Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen de conseguir algo.

Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente

Cliente según el diccionario Manual de la Lengua Española "es aquella persona que utiliza los servicios de otra". Un cliente es alguien que ha sido impactado por un producto, es el destinatario de un servicio o producto ofrecido por un suministrador en una situación contractual, el cliente se determina comprador. Pero a la vez, puede ser consumidor final, usuario o beneficiario (Juran 1993).

NC ISO 9000: 2005 define cliente como organización o persona que recibe un producto. El mismo puede ser interno o externo a la organización:

Cliente Externo: Estos son impactados por el producto pero no son miembros de la empresa (u otra institución) que produce el producto. Entre los mismos están incluidos quienes compran el producto, los organismos reguladores del gobierno, y el público en general.

Cliente Interno: En toda la empresa hay numerosas situaciones, en las que departamentos, y personas suministran productos a otros. A los que los reciben se les llama “clientes”, a pesar del hecho, no son clientes en el sentido habitual, es decir, aunque no compren el producto.

Evaluar: Señalar el valor de algo. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo. (Encarta® 2005).

Análisis: Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. (Encarta® 2005).

El significado histórico de la palabra es el de aptitud o adecuación al uso. La sociedad Americana por el control de Calidad (A. S. Q. C) define Calidad como el conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.

La **gestión de la calidad** se desarrolla mediante tres procesos principales que son:

La **planificación** es un proceso racional de toma de decisiones, que incluye la determinación de los objetivos y la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma. Planificar es decir con antelación que se desea conseguir y qué debe hacerse para lograrlo, cómo, dónde, quien y cuando se hará. La planificación pretende establecer un puente entre la situación actual y otra futura deseable. (Aguirre, 2000)

La función de **organización** comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada y permanente de roles para las personas que integran las empresas, de la forma que los responsables de la administración se aseguran que cada uno de los elementos que componen la empresa tengan conocimiento de las tareas y funciones que ha de desempeñar para el logro de los objetivos empresariales. La organización comprende, pues una serie de actividades encaminadas a identificar, estructurar y asignar convenientemente todas las clases de tareas que ha de ejecutarse para el logro de los propósitos de la empresa (Aguirre, 2000)

El **control** es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que pueden darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones respecto a los objetivos. Esta función controla lo planeado y lo conseguido con la finalidad de desencadenar las acciones correctoras oportunas, que permitan mantener al sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos.

1-2. Análisis y definiciones del término Servicio.

El término servicio se puede definir como intangible cuyo valor añadido sólo se reconoce cuando se recibe, la naturaleza de ese valor añadido está en la calidad del contacto (momento de la verdad)

Los servicios son actividades de naturaleza intangible en las que participan un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último (Lethinen, 1991)

Servicio es un trabajo para otros(.....) existe porque en ellos se puede satisfacer una determinada necesidad de los clientes (Juran y Gryna,1993)

El servicio viene dado por los resultados generados por las actividades en interfaces sobre el suministrador y el cliente y por las actividades de suministradores internos para satisfacer las necesidades del cliente como refiere (NC ISO 9004: 2000)

El Triangulo de los servicios representa la relación que hay entre la estrategia, las personas, el sistema y los clientes en las organizaciones de servicio.

El cliente es el centro de todas las decisiones y acciones en la organización, debido a las características específicas de los servicios.

Outputs: intangible, no transportable, no almacenable, se fabrica y entrega simultáneamente, de calidad subjetiva.

Inputs: transformables, información o cliente.

Características fundamentales del servicio:

En el servicio prevalecen cuatro características importantes (Kothler, 1997)

Intangibilidad: No se pueden experimentar los sentidos antes de su compra. La tarea del suministrador del servicio es " gestionar la evidencia ", " tangibilizar lo intangible ".

Carácter inseparable: Los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo. Si el servicio lo presta una persona, esta es parte del servicio. Tanto el suministrador como el cliente afectan el resultado final del servicio.

Variabilidad: Los servicios son altamente variables, ya que dependen de quienes los suministran, cuando y donde.

Carácter perecedero: Los servicios no se pueden almacenar.

Un servicio es una actividad de naturaleza intangible que se genera en la interacción que se produce entre el cliente, por una parte y los empleados, los recursos y el sistema proveedor del servicio, por la otra.

Existen algunas reglas de los servicios que en el trabajo se pondrán de manifiesto como son:

Enfoque general: El personal debe desarrollar y mantener buenas relaciones con los clientes. Los empleados han de actuar como consultores que están preparados para realizar su trabajo cuando lo necesita el cliente y de la forma que este lo exige.

Análisis de la demanda: El personal de contacto que produce el servicio está en contacto con los clientes debe realizar su propio análisis de las necesidades y deseos en el mismo momento en que tiene lugar la producción y el consumo en los servicios.

Control de la calidad: El personal que produce servicio a los clientes tendrá que controlar la calidad de los servicios en el mismo momento en que lo produce.

Marketing: El personal de contacto realizará funciones de Marketing en relación con el servicio que presta.

Apoyo organizativo: La estructura organizativa, la tecnología y las directivas, así como los conceptos de servicio definidos habrán de proporcionar la guía, el apoyo y motivación necesaria para poder incentivar al personal de contacto a dar un servicio.

Los ocho principios básicos de la Norma ISO 9001 y de Gestión de la Calidad:

1. Organización enfocada a los clientes.
2. Liderazgo
3. Compromiso de todo el personal
4. Enfoque de procesos
5. Enfoque de sistema hacia la gestión
6. La mejora continua
7. Enfoque objetivo
8. Relación mutuamente beneficiosas con los proveedores.

El servicio es el cambio que experimentan las condiciones de una persona, o de un bien perteneciente a alguna unidad económica, por efecto de la actividad

desarrollada por una otra unidad económica, previa aprobación de la primera persona o unidad económica. (Hill 1977).

Actividades intangibles e identificables por separado que proporciona la satisfacción deseada cuando se vende a los consumidores y/o usuarios industriales y que están necesariamente vinculados a la venta de un producto o de otro servicio (Berry 1993)

En la norma cubana NC ISO 9000:2005 se define que un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible.

1.3. Momento de la verdad y ciclo de servicio.

En las empresas de servicio es muy importante los momentos de contacto del cliente con la organización, pues estos pueden decidir su satisfacción. A estos “momentos” se les llama momentos de la verdad. Al conjunto de los momentos de la verdad del cliente en la organización se le llama ciclo de servicio.

El ciclo de servicio es la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al satisfacer una necesidad. (Albrecht 1990).

Un ciclo de servicio es un mapa de momentos de verdad, de una institución, a medida que los experimentan los clientes; se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con la entidad.

